

Mariano Riestra

Unternehmenskulturen im Wandel

Wie Carsten Moser treffend zu Beginn seiner Ausführungen zum Ausdruck brachte, wäre für den Vergleich der Unternehmenskulturen in Spanien und Deutschland mindestens eine Doktorarbeit notwendig. Ohne den Anspruch einer wissenschaftlichen Untersuchung werde ich über Beobachtungen, persönliche Erfahrungen und darüber sprechen, was ich in meiner mehr als zwanzigjährigen Tätigkeit in deutschen Unternehmen, konkret in deutschen Banken, in Deutschland und Spanien, erlebt habe.

Anfang der 80er Jahre ging ich nach Deutschland, um ein zweijähriges Trainingsprogramm bei einer deutschen Bank zu absolvieren. Zu diesem Zeitpunkt sprach ich weder deutsch noch wusste ich mehr über die deutsche Kultur als es damals für einen ausländischen Studenten üblich war. Meine dürftigen Kenntnisse gingen also kaum über die üblichen Klischees hinaus. Gleich zu Beginn überraschte mich, wie viele hervorragend Deutsch sprechende Spanier, denen die deutsche Kultur vertraut war, in Deutschland lebten. Sie hatten eine gute Schulbildung und Hochschulabschlüsse oder eine solide berufliche Ausbildung. Entweder stammten sie aus Emigrantenfamilien der 50er und 60er Jahre oder waren Schüler der ausgezeichneten Deutschen Schulen in Spanien gewesen. Bezeichnenderweise gibt es in der spanischen Niederlassung der Commerzbank, in der ich arbeite, unter den 100 Angestellten 90 Spanier, und fast 70 % sprechen Deutsch.

Ganz offensichtlich haben sich seit der Zeit meiner beruflichen Ausbildung vor 20 Jahren die Beziehungen zwischen der deutschen und der spanischen Unternehmenskultur deutlich weiterentwickelt. Dies wurde möglich als Folge wichtiger Veränderungen der letzten Jahre in den Wirtschafts- und Betriebsstrukturen in Europa allgemein und den beiden Ländern insbesondere. In Spanien ist dies vor allem auf den starken Liberalisierungsprozess der Wirtschaft zurückzuführen, in Deutschland hauptsächlich auf den Fall der Mauer und die Wiedervereinigung.

Deutschland ist für Spanien seit vielen Jahren nach Frankreich zweitwichtigster Handelspartner im Import und Export. Die Intensität dieser Handelsbeziehungen ist im Laufe der Zeit immer mehr gewachsen. Aber die Beziehungen zwischen den Unternehmenskulturen wie auch die Markt- und Wettbewerbssituation beider Länder haben sich grundlegend verändert.

Im Überblick bedeutet dies Folgendes:

Wirtschaftliche Präsenz deutscher Unternehmen

In Spanien gibt es ca. 1.100 Unternehmen mit deutscher Beteiligung, die sich hauptsächlich im Umfeld von Madrid und in Katalonien angesiedelt haben. Die Anzahl der Unternehmen ist in all diesen Jahren immer weiter gestiegen, mit einem wichtigen qualitativen Unterschied: Die großen industriellen Investitionen wurden von deutscher Seite vor Jahrzehnten getätigt, wie z.B. im Chemiesektor von Bayer, BASF, Hoechst und Böhringer, oder in der Technologie- und Investitionsgüterbranche von Siemens und Bosch, bei den Verlagen von der Bertelsmann-Gruppe mit Printer und *Círculo de Lectores*, um einige dieser Gruppe zugehörigen Verlagsunternehmen zu nennen, und in der Automobilbranche von Mercedes und Volkswagen. Dabei ist die zuletzt genannte eine etwas spätere Investition, die in den 80er Jahren viele Zuliefererunternehmen mit sich nach Spanien zog.

Wirtschaftliche Kolonisierung

Man kann in Bezug auf diese Zeit fast schon von wirtschaftlicher Kolonisation sprechen. Damals war Spanien ein attraktiver und großer Markt, der sich in einer starken Wachstumsphase befand, geringe Betriebskosten und billige Arbeitskräfte bot und strengen Wechselkurskontrollen unterlag. Diese erschwerten die Kapitalbewegungen und den Außenhandel. Wenn man in Spanien verkaufen wollte, musste man die Fabriken vor Ort bauen.

Katalonien war dabei immer die begünstigste Region, denn dank ihrer Nähe zu Deutschland und der guten Infrastruktur eignet sie sich hervorragend für deutsche Investitionen. Außerdem ist dem deutsch-kata-

lanischen institutionellen Austausch immer sehr zu Gute gekommen, dass der katalanische Präsident Jordi Pujol sehr gut Deutsch spricht und Schüler der Deutschen Schule in Barcelona war.

So waren also die großen Investitionen der deutschen Industrie im 20. Jahrhundert ein wichtiger Antrieb für den industriellen Fortschritt Spaniens und haben ohne Zweifel die Unternehmenskultur unseres Landes jahrzehntelang beeinflusst.

Heute ist das Panorama ein anderes. Der spanische Markt bleibt weiterhin sehr wichtig für deutsche Unternehmen. Aber nach Aufhebung der Wechselkurskontrollen im Jahre 1988 und der Liberalisierung der Fremdinvestitionen 1992, wie auch durch das schnelle Zusammenwachsen der Märkte, war es plötzlich nicht mehr notwendig, im Land selbst Fabriken zu bauen, um neue Märkte zu erschließen. Heutzutage wird hauptsächlich in Marketing, Handelswachstum und Vertriebsnetze investiert. Außerdem haben sich Betriebskosten und Arbeitskräfte spürbar an den europäischen Durchschnitt angeglichen und sind im Vergleich zu anderen neue Märkten nicht mehr so attraktiv.

Was bedeutet nun diese Entwicklung für die deutsch-spanischen Unternehmensbeziehungen?

Familienunternehmen

Eine Gemeinsamkeit der beiden Unternehmenskulturen besteht darin, dass die wirtschaftliche und industrielle Entwicklung beider Länder nach den Kriegen des vergangenen Jahrhunderts zum großen Teil auf Familienunternehmen basierte. Konzept und Struktur dieser Unternehmensform stimmten in beiden Ländern in vielen Punkten überein:

Die Unternehmensführung lag immer bei einem Familienmitglied, der Kontakt zum Kunden und zu den Lieferanten lief auf der Basis von Vertrauen und Zuverlässigkeit, und das Verhältnis zwischen Angestellten und Unternehmen charakterisierte sich durch Treue und gegenseitige Loyalität. Dennoch hat sich aufgrund des schnellen Wachstums dieser Unternehmen in den letzten Jahren und durch Beziehungen zu anderen nationalen und internationalen Unternehmen, wie auch durch den Generationswechsel die Struktur der Familienunternehmen völlig verändert.

Zahlungssäumigkeit

Ein Beispiel aus Deutschland: Als ich vor 20 Jahren anfang, in Deutschland in einer Bank zu arbeiten, war die Zahlungssäumigkeit der Unternehmen sehr gering. Eine Zahlungseinstellung war die letzte Alternative für eine Firma, und für die Eigentümerfamilie des Unternehmens war es eine Ehrensache, Rechnungen zeitig zu begleichen. Das hinterließ auch seine Spuren in den Bankbeziehungen. In Deutschland spricht man von einer „Hausbank“ und entsprechend verhielten sich auch die Banken. Es war üblich, Vereinbarungen mit den Eigentümern der Unternehmen zu schließen, um diese auch durch schwierige Zeiten zu bringen. So waren Banken und Unternehmen eng miteinander verbunden. Dies stellt einen großen Unterschied zu anderen Ländern dar, wie zum Beispiel im angelsächsischen Raum.

Der erste große Insolvenzantrag Deutschlands, an den ich mich erinnern kann, wurde von AEG gestellt. Dieser Zwischenfall war damals ein Schock in den Finanzkreisen. Damals wurde das Unternehmen mit Hilfe der Kreditbanken vor der Insolvenz bewahrt, ist heute Teil der Daimler-Gruppe und produziert weiterhin nach einigem Auf und Ab hervorragende Haushaltsgeräte.

Natürlich hat es nach diesem Vorfall weitere Konkursanmeldungen gegeben, und vieles hat sich geändert. Auch wenn es überraschen mag, befindet sich Deutschland schon seit einigen Jahren an erster Stelle Europas, was die Zahl an Insolvenzanträgen betrifft. Dazu hat besonders die Investitionseuphorie nach der Wiedervereinigung beigetragen, ist aber auch auf eine Veränderung in der Unternehmensmentalität zurückzuführen.

Generationswechsel

Die Geschäftsführung der früheren Familienunternehmen hat mittlerweile die jüngere gut ausgebildete Generation übernommen, die sich mit Aufbaustudiengängen an internationalen Universitäten, meist in den USA oder Großbritannien, weiterbilden konnte. Zusammen mit einer stärker international ausgerichteten und globalisierten Wirtschaftswelt hat dies eine Annäherung an die angelsächsische Unternehmenskultur begünstigt, und ist dabei den Lösungen der großen Wirtschafts-

schulen und der Spur der überragenden Unternehmenserfolge in den USA gefolgt. Aus diesem Grund kann man heute von einer einzigen westlichen Unternehmenskultur sprechen, die zum größten Teil dem angelsächsischen Vorbild entspricht.

Dasselbe ist zwischen Banken und Unternehmen geschehen. Der früher übliche gegenseitige Vertrauensgrad ist gesunken, und jeder Einzelne neigt dazu, seine eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Es ist schwer geworden, gemeinsame Lösungen zu finden. Die letzten beiden Beispiele der Holtzmann AG und der Kirch-Gruppe sind ein Beweis dafür.

Dynamisches Spanien

In den letzten Jahren sind die Veränderungen in Bezug auf die spanische Unternehmenskultur sogar noch größer geworden. Ohne diesen allgemein bekannten Punkt ausweiten zu wollen, soll hier nur die Liberalisierung der Märkte, die Verbesserung der Infrastruktur und die Öffnung nach außen erwähnt werden. Alle diese Tatbestände, die noch durch den Eintritt in die EU verstärkt worden sind, haben dazu geführt, dass die spanische Wirtschaft und damit die spanischen Unternehmen heutzutage zu den flexibelsten und dynamischsten Unternehmen Europas gehören, wie auch von unseren europäischen Kollegen anerkannt wird.

Als ich anfang, im deutschen Bankwesen zu arbeiten, war die Commerzbank als drittgrößte Bank Deutschlands fast doppelt so groß wie die größte Bank Spaniens, damals noch Banesto. Heute haben BBVA und SCH (Santander Central Hispano) ein Börsenkapital, das drei Mal so groß ist wie das der Commerzbank. Und seit einigen Monaten gehören BBVA und SCH zu den Banken mit dem größten Kapital in Europa. Darüber hinaus sind sie international als moderne, effiziente und rentable Banken anerkannt.

Im Wesentlichen liegt das Geheimnis darin, dass Spanien es geschafft hat, sein Wirtschafts- und Unternehmenssystem mit einer hohen Flexibilität und einer Dynamik auszustatten, die es erlaubt, sich bei Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozessen an die jeweiligen Notwendigkeiten des Marktes und der Wettbewerbssituation anzupassen.

Deutschland scheint dies schwerer zu fallen. Beweis dafür ist die so sehnsüchtig erwartete, aber nie zustande gekommene Steuerreform. Jahrelang haben Diskussionen stattgefunden, die am Ende nur zu einer übervorsichtigen und zeitlich gestaffelten Reform geführt haben. Dasselbe geschieht mit der ewig vorgeschlagenen Arbeitsmarktreform. Man hat in den vergangenen Jahren in Deutschland viel erreicht, aber es ist ein gewisser Konformismus zu beobachten. Die Probleme scheinen zu erstarren und Veränderungen auf großen Widerstand zu stoßen.

In Deutschland gibt es mehr Banken als in jedem anderen europäischen Land. Der Marktanteil der größten Bank Deutschlands, der Deutschen Bank, die gleichzeitig eine der größten Banken der Welt ist, erreicht im europäischen Binnenmarkt aber nicht einmal 7%. Im Vergleich zu den Quoten anderer Banken der westlichen Länder ist das ein lächerlicher Prozentsatz.

Zwischen den Banken haben Fusionierungsprozesse begonnen, von denen aber die meisten gescheitert sind, da sich dabei, nach meinem Verständnis, eine extrem konservative Herangehensweise zeigt. Man möchte im Voraus alles festlegen, bis zum letzten Komma. Dies soll keine Kritik sein, ich bin auch kein Vertreter bedingungsloser Bankfusionen. Es ist lediglich eine Feststellung zu einigen Tatsachen und Unterschieden bei der Umsetzung von Reformen und Veränderungen.

Wir sind also von einer Phase, in der noch große Unterschiede zwischen deutschen und spanischen Unternehmen in Bezug auf Größe, Führungsqualität und Modernität bestanden, in eine Zeit übergegangen, in der man von einer weit gehend angeglichenen Position sprechen kann; einer Position, in der beide Länder in vielen Fällen auf den Märkten gleich stark sind.

Die Geschäftsführung in Spanien

Die spanische Unternehmensführung hat sich ebenfalls grundlegend modernisiert. Wirtschaftsschulen blühen und die jetzigen spanischen Führungskräfte werden sowohl von internationalen Beobachtern wie auch von ausländischen Kollegen respektiert und gewürdigt.

Vor noch wenigen Jahren war es eine Ausnahme, Spanier an der Spitze eines deutschen Unternehmens in Spanien zu finden. Die Führungspositionen waren zum größten Teil von Deutschen besetzt. Heute

ist es fast umgekehrt. Ein großer Teil deutscher Unternehmen in Spanien, einschließlich der großen Chemiekonzerne, Banken und großen Unternehmen von Investitionsgütern, werden in ihren Führungspositionen von Spaniern besetzt, die alle über eine breite internationale Ausbildung verfügen.

Ich selbst habe das Privileg, als Spanier in Frankfurt für eine große deutsche Bank arbeiten zu dürfen und der Verantwortliche für neun Länder und einen wichtigen Teil des europäischen Geschäfts meiner Bank zu sein. Damit bin ich kein Einzelfall: Immer mehr Spanier arbeiten im europäischen Ausland in Führungspositionen.

Interkultureller Austausch

Eine Beobachtung habe ich während meiner Zeit in deutschen Unternehmen machen können: Es hat immer einen kulturellen Austausch auf Unternehmensebene gegeben, vor allem in Spanien selbst. Dies ist einerseits der immer schon sehr aktiven Deutschen Botschaft, repräsentiert durch ihre Botschafter, zu verdanken und andererseits der großartigen Arbeit von Institutionen wie dem Goethe-Institut und der Deutschen Außenhandelskammer, die zweifelsohne eine der aktivsten aller internationalen Handelskammern in Spanien ist. Diese Institutionen haben zahlreiche Projekte organisiert und die Gründung einiger prestigeträchtiger Vereinigungen gefördert: z.B. des KDF (Kreis deutschsprachiger Führungskräfte) in Barcelona und – unter der Schirmherrschaft des Botschafters Joachim Bitterlich (u.a. mit Hilfe von Carsten Moser) – des *Círculo Hispano-Alemán*.

All dies sind aktive Diskussionsforen und Zusammenkünfte beider Kulturen, die dem interkulturellen und dem unternehmerischen Austausch beider Länder dienlich sind.

Ausbildung

Was kann man von den Deutschen Schulen in Spanien sagen, in denen von Kindesalter an beide Kulturen gelebt werden, und bei denen es heute mindestens den gleichen Anteil an spanischen wie deutschen Schülern gibt. Die Deutsche Schule ist seit Jahrzehnten eine echte „Brutstätte“ für den interkulturellen Austausch.

Da ist außerdem ASET (*Asociación Hispano-Alemana de Enseñanza Técnica*), der Deutsch-Spanische Verbund der technischen Ausbildung, der 1980 unter der Schirmherrschaft der Deutschen Außenhandelskammer gegründet wurde. Mitglieder sind die 120 wichtigsten deutschen Unternehmen Spaniens. ASET bietet den deutsch-spanischen Jugendlichen eine zweijährige Ausbildung mit Abschluss als Industrie- oder Bankkaufmann, der sowohl von deutscher als auch von spanischer Seite aus anerkannt wird.

Im Gegensatz zu Spanien ist die berufliche Ausbildung in Deutschland privat organisiert, und die Unternehmen investieren über 24 Milliarden Euro in die Ausbildung ihrer zukünftigen Angestellten. Bei ASET findet die Ausbildung zu 50% in der Berufsschule und zu 50% in den Unternehmen statt. Dies ist ein interessantes System, mit dem sehr gute Erfahrungen gemacht wurden: Die Absolventen finden meist problemlos einen Arbeitsplatz. Häufig werden sie von den Unternehmen übernommen, die die Berufsschüler ausgebildet haben.

Vorher sprach ich von der Deutschen Schule. Ich habe mich jetzt, da ich mit meiner Familie nach Deutschland gehen werde, nach einer geeigneten Schule für meine Kinder umgesehen und bin dabei auf ein Defizit gestoßen: Es gibt keine Spanische Schule in Deutschland. Als ich neulich mit dem Generalkonsul in Frankfurt sprach, erzählte er mir, dass in seinem Bezirk 60.000 Spanier leben. Meine Kinder werden jetzt auf eine internationale Schule gehen, mit Englisch und Deutsch als Unterrichtssprache, was nicht schlecht ist. Ich hätte es aber begrüßt, die Alternative einer Spanischen Schule zu haben, um nicht den Anschluss an die spanische Kultur und Sprache zu verlieren. Diese Gegebenheit wird den vielen Familien spanischer Abstammung nicht gerecht, die sich eine deutsch-spanische Ausbildung wünschen würden.

Ausblick

Ich möchte in Bezug auf die Zukunft der deutsch-spanischen Beziehungen eine optimistische Botschaft aussenden, vor allem für den unternehmerischen Kontext: Es ist ein reger Austausch zu beobachten, der sich immer weiter ausbreitet und sehr fruchtbar ist. Ich glaube, unsere Grundvoraussetzungen und die Basis, die wir geschaffen haben, sind sehr gut. Wir können auf die Institutionen setzen, auf die ich mich

vorher bezogen habe, die aktiv, gefestigt und voller Initiative sind: das Goethe-Institut, die Handelskammer, die Deutsche Schule; und auf einen aufnahmefähigen Wirtschaftssektor, der sich immer mehr nach außen hin öffnet.

Die Sprache ist mit Sicherheit der Schlüssel, wenn wir von interkulturellem Austausch sprechen. Und auch hier haben wir Grund zum Optimismus. Es gibt immer mehr junge Deutsche, die spanisch lernen und viele Spanier, die Interesse an der deutschen Sprache haben. Es ist nicht leicht, einen Platz an einer der vielen Sprachschulen zu finden. Die jungen Leute reisen immer mehr und sind interessiert daran, im Ausland Arbeitserfahrungen zu sammeln. Die Unternehmen beider Länder sind immer mehr bereit, internationales Personal in allen Ebenen anzustellen, selbst in den hohen Etagen der Führungspositionen.

All das ist auf das Ziel gerichtet, das wir Europäer uns für die kommenden Jahre gesetzt haben: einen gemeinsamen Rahmen des Zusammenlebens und des wirtschaftlichen und kulturellen Fortschritts zu schaffen. Diese Aufgabe wird nicht immer einfach sein. Aber die Entwicklung der deutsch-spanischen Beziehungen der letzten Jahre, die wir auf offizieller Seite den Institutionen und auf privater Seite den Unternehmen zu verdanken haben, erlaubt uns, optimistisch zu sein.